

16. EL FERROCARRIL COMO HERRAMIENTA DE PROMOCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD: EL CASO DE AFE

Jorge Setelich

Introducción

La realización del seminario internacional sobre empresas públicas nos ha permitido a quienes ocupamos responsabilidades de dirección reflexionar sobre las entidades uruguayas más allá de la gestión del día a día, evaluando las oportunidades y limitaciones que han pautado su evolución en el pasado, presentando los temas que definen la agenda institucional en la actualidad y analizando los desafíos de desarrollo a enfrentar en el futuro. Es muy importante en el Uruguay del presente crear o fortalecer espacios de reflexión sobre estos temas, incluyendo el intercambio con investigadores del país y del extranjero y con los directores de otras empresas nacionales, con el objetivo de establecer un diálogo beneficioso para todos los participantes.

Básicamente, en este capítulo nos proponemos hacer un breve recorrido por la historia una empresa pública uruguaya y discutir los retos que la Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) y el sistema ferroviario deben enfrentar en este particular momento de la historia.

Los antecedentes del transporte ferroviario en el Uruguay

La red vial uruguaya fue diseñada en el año 1884 y llegó a tener 3.073 km de ferrovías en su momento de máxima expansión, cubriendo la mayor parte del territorio nacional. En la actualidad, sólo 1.640 kilómetros —el 53% de la red— están operativos, como resultado del bajo mantenimiento y el estado de avanzado deterioro en muchos tramos, derivado de la falta de inversión durante las décadas previas. Para entender como se ha llegado a la presente situación, representativa de un panorama común en la región latinoamericana, es imprescindible hacer una breve revisión de la historia del tren en el Uruguay.

Los antecedentes del ferrocarril en el país se remontan a casi un siglo y medio atrás. Aquí, como en Estados Unidos y otros países, el ferrocarril reemplazó a la diligencia y en pocos años pasó a convertirse en el medio de transporte esencial.

En el año 1867 se iniciaron las obras del Ferrocarril Central del Uruguay, permitiendo que el 1 de enero de 1869 se inaugurara el primer tramo, de 17 kilómetros, de la línea Bellavista-Las Piedras. En el año 1878 capitales británicos adquirieron la propiedad del nascente sistema ferroviario nacional y pasaron a hacerse cargo del mismo durante varias décadas, en conjunto con algunas compañías criollas.

A inicios del siglo XX “Uruguay tenía 1.100 millas de líneas ferroviarias y todas ellas eran inglesas” (Winn, 1975: 45). Durante la segunda presidencia de José Batlle y Ordóñez (1911–1915) se propuso la primera intervención del Estado en el sistema ferroviario. La empresa pública surgió en el año 1915, en base a una empresa efímeramente mixta, y consolidó su carácter estatal en el año 1952, cuando la nascente Administración de Ferrocarriles del Estado (AFE) absorbió las compañías británicas recientemente nacionalizadas (Jacob, 2012).

A comienzos de la década de 1930 el parque ferroviario del Uruguay estaba compuesto por 222 locomotoras y 4.198 vagones. Hacia mediados del siglo pasado ya era posible observar la limitaciones de la gestión privada: en 1947, un funcionario del servicio exterior británico, Walter Simmons, preparó un informe donde planteaba que “bajo las actuales condiciones la línea sólo puede seguir trabajando recortando drásticamente la muy necesaria provisión de mantenimiento”, aludiendo a un problema cuyos efectos se extienden hasta nuestros días.

El tren tuvo una importancia vital en la reconfiguración del comercio mundial. La estrategia de extensión de las ferrovías en los países de América Latina y de otras regiones del mundo fue concebida como una forma de transportar materias primas para la exportación, de acuerdo al objetivo ideado por las potencias de la época para poder acceder a materiales que serían industrializados y comercializados por las empresas de las economías más avanzadas. Esa función del ferrocarril es muy evidente en el diseño de la red uruguaya extendida por los inversores británicos, donde todas las líneas convergen en el puerto de Montevideo.

La significación del ferrocarril en la economía uruguaya

En AFE hemos revisado los datos sobre el volumen de la carga transportada por los trenes uruguayos desde el año 1938 hasta la fecha. Es posible observar que el ferrocarril ha mantenido un patrón de funcionamiento, entre el máximo registrado en el año 1945 —1,84 millones de toneladas— y el mínimo registrado en el año 1972 —750.000 toneladas—. No obstante, cuando comparamos la evolución de la carga transportada por tren con el crecimiento paralelo del producto bruto interno es posible concluir que la importancia del ferrocarril ha ido disminuyendo, en términos del valor que agrega a la estructura logística del país. Esta ha sido una tendencia constante, que no se ha podido revertir en los últimos años.

Hoy en día, el tráfico ferroviario está concentrado principalmente en el eje noreste del país, por donde circula e; 65% del tonelaje por kilómetro y a través del cual se da salida a la producción de arroz. También hay transporte de combustible y de cemento en la línea de Minas, donde están funcionando dos de las

tres plantas cementeras actualmente establecidas en el país. En la zona del litoral, AFE transporta arroz y cebada, y en el norte, en la línea Rivera, se tiene participación en el transporte de madera elaborada y contenedores. En síntesis, las últimas estadísticas de carga procesadas por AFE muestran la prevalencia del arroz, pero cuando observamos el conjunto es posible observar la potencialidad del ferrocarril como factor de dinamización de otros productos nacionales en el contexto de un sistema integrado de logística. En el Uruguay se producen varias otras materias primas y mercaderías procesadas que podrían ser transportadas por ferrocarril a un costo atractivo para el productor, pero debido al precario estado de la infraestructura ferroviaria heredada de años sin inversión. AFE no está en condiciones de ofrecer todos los servicios que podrían atender la demanda del mercado nacional.

Para tener una referencia externa y objetiva del estado actual de desarrollo del ferrocarril en el país es interesante revisar las puntuaciones otorgadas al Uruguay en diversos indicadores de competitividad publicados periódicamente por el Foro Económico Mundial (WEF, 2013). La evaluación está basada en doce pilares de la competitividad, entre los que se incluye el alcance y la calidad de la infraestructura. En general, en el informe más reciente, Uruguay ocupa una posición intermedia en la mayoría de los ítems, y se ubica en el puesto 81 entre 144 países en el índice general de infraestructura. Pero cuando se considera en particular la infraestructura ferroviaria la ubicación del país desciende al lugar 115, por debajo de Sierra Leona y apenas por encima de Haití. Cuando se compara la puntuación del Uruguay con la de otros países de América Latina se aprecia que estamos en el primer lugar en términos de servicios de electricidad y que ocupamos la segunda posición en el suministro de telefonía fija, carreteras y puertos, pero el mismo informe también reporta que estamos sextos en infraestructura aeroportuaria y *decimoquintos* en infraestructura ferroviaria a nivel latinoamericano, lo cual debe generar preocupación y motivar el análisis en profundidad de las perspectivas de futuro.

¿Qué significa estar en el lugar 115 en infraestructura ferroviaria? Esta es una cifra abstracta que podría ocultar la variedad de los parámetros que se miden. Para facilitar la comprensión a los lectores que no son especialistas en logística o en sistemas ferroviarios es pertinente referirnos a dos situaciones muy elocuentes. La primera situación está referida a los talleres de reparación de AFE, algunos de los cuales utilizan la misma tecnología que estaba vigente a mediados del siglo pasado, donde para reparar los durmientes de acero se hace uso de un fuego encendido a leña y un martillo común como forma de resolución de todos los problemas. La segunda situación denota problemas más graves de mantenimiento de la infraestructura: en el kilómetro 487 de la vía a Rivera existe un puente que todavía se utiliza y que fue fabricado en el año 1890 por la Patent Shaft, una empresa metalúrgica que había surgido en el año 1840 en la ciudad inglesa de Wednesbury durante la revolución industrial y que clausuró sus operaciones en 1980. La foto de la placa con el nombre de la empresa y el año de fabricación del

puente fue publicada en el sitio web de AFE, y días después recibimos consultas de coleccionistas preguntando donde habíamos comprado esa “antigüedad”, sin advertir que el puente de la foto (entre otros) sigue estando en funcionamiento. Estas situaciones reflejan la realidad actual del ferrocarril uruguayo y permiten graficar la gravedad de la crisis, no siempre fácil de apreciar si se presentan sólo datos estadísticos.

Estar en el lugar 115 a nivel mundial implica tareas de mantenimiento de índole fundamentalmente manual, con mucho esfuerzo cotidiano y múltiples dificultades para generar impactos y poder exhibir resultados positivos. Los dos países limítrofes, Brasil y Argentina, ocupan los lugares 100 y 103, respectivamente, en el ranking del Foro Económico Mundial, lo cual indica la magnitud de la inversión requerida en los países de la región para modernizar y expandir la infraestructura ferroviaria. Los costos de mantenimiento y de insumos para el sector ferroviario son muy altos, por lo que se necesitan transferencias de recursos muy grandes.

El desafío de la supervivencia y la expansión

La planificación y la gestión del transporte ferroviario en el Uruguay se ha caracterizado en los últimos años por haber impulsado una relativamente amplia cantidad de estudios de diagnóstico y planes de acción. Entre las organizaciones que han participado en este proceso se incluyen el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); el Banco Mundial (BM); prestigiosas compañías ferroviarias de España, China y Canadá; y una larga lista de empresas nacionales y extranjeras, públicas y privadas, que han contribuido al análisis y a la generación de propuestas. En todos los casos, la conclusión de los estudios ha sido siempre la misma: es necesario invertir de forma decidida en infraestructura y en el ferrocarril en particular. El transporte por tren podría generar múltiples beneficios económicos y externalidades positivas, pero no se debe esperar que los costos de inversión sean recuperados en su totalidad y a corto plazo sólo a partir de los ingresos resultantes de los tickets de los pasajeros o del cobro de las tarifas de fletes. Esta última afirmación parecería ser de Perogrullo, pero es importante reiterarla porque no todos los actores que participan en este debate lo perciben así.

La recuperación de la inversión en el sistema ferroviario pasa por la reactivación productiva y el desarrollo económico y social del conjunto del país, en base a los efectos positivo del transporte por tren en las actividades industriales y agrícolas y en una serie de cadenas logísticas que se podrían impulsar, como lo muestra claramente la evidencia empírica internacional (WEF, 2013). El ferrocarril dinamiza el crecimiento en la economía en su totalidad, generando nuevos puestos de trabajo, mejorando la eficiencia de las redes de infraestructura y de servicios, descongestionando las carreteras, habilitando un uso más eficiente de los combustibles y aumentando la competitividad de los productos uruguayos para la exportación. Esta es la racionalidad con la que se ha construido y expandido la

infraestructura ferroviaria en la inmensa mayoría de los países del mundo que han alcanzado un umbral superior de desarrollo. Ningún Estado ha dejado que la extensión de la infraestructura nacional (ferrovías, carreteras, puertos, aeropuertos, redes de energía y telecomunicaciones, agua y saneamiento, etc.) quede librada a los vaivenes del azar o a los intereses particulares del mercado.

Otra conclusión muy relevante de los estudios realizados en el Uruguay y en el extranjero sugiere que las características de la infraestructura definen las pautas de la rentabilidad. En el caso uruguayo, la mayoría de las vías administradas por AFE permitiría el transporte con una carga de 18 toneladas por eje, de acuerdo a la planificación original realizada por los inversores británicos cuando desarrollaron la red. El diseño y la calidad de construcción de la red ferroviaria también son relativamente buenos. Hoy en día es común observar que cuando se produce el corte de carreteras y puentes de la red vial por inundaciones muchos puentes ferroviarios siguen funcionando sin verse afectados por la crecida de ríos y arroyos. De esta manera queda demostrado que la infraestructura ferroviaria del país se construyó de forma muy inteligente y muy eficiente hace más de un siglo. No obstante, esa calidad de diseño y fabricación obviamente no tuvo en consideración los requerimientos del presente. El nivel de deterioro de la red vial uruguayana se aprecia en esta breve descripción incluida en un informe técnico de una agencia regional de financiamiento (CAF, 2010: 17-18).

El estado de la vía es, en general, de vulnerabilidad. La situación más compleja se presenta en la troncal Montevideo-Rivera, al norte de Paso de Los Toros, donde los trenes deben respetar precauciones frecuentes de velocidad a 5 y 10 km/h debido al mal estado de la superestructura de vía (rieles, durmientes, fijaciones y balasto). Circular a esas velocidades, más allá de los problemas operativos y comerciales que genera, hace que las locomotoras deban desplazarse a velocidades menores a la de régimen, lo que acelera su desgaste y genera mayores costos de mantenimiento (...). Las velocidades máximas se ubican en general entre 40 km/h y 50 km/h, suficientes para servicios de carga que movilizan productos masivos de bajo precio unitario en los que el tiempo de viaje no resulta determinante en la elección modal. Por otra parte, la denominada red litoral sólo permite circular con 14 toneladas por eje, lo que limita seriamente el desempeño y la eficiencia de las operaciones.

Es evidente que gran parte de la infraestructura que administra AFE ha llegado al fin de su vida útil. El país apuesta hoy al desarrollo, por lo que es necesario concebir otras necesidades de inversión en el sistema para estar a la altura del desafío que representan estos diez años de crecimiento constante de la economía y las proyecciones de demanda que se prevén para el futuro. El promedio de carga máxima por eje de la industria ferroviaria es en la actualidad de 22,5 a 25 toneladas por eje. En las condiciones actuales, en algunos vagones se pueden cargar

45 toneladas, pero con una readecuación de las vías se podrían cargar hasta 80 toneladas. De acuerdo a cálculos de la empresa, en un recorrido de 200 kilómetros se tendría un incremento de US\$ 11.000 por cada viaje. Si AFE sigue forzada a operar con un máximo de 18 toneladas por eje los vagones van a transportar mucho peso improductivo y menos carga rentable, generando una serie de problemas económicos derivados de los costos fijos del ferrocarril. En consecuencia, las decisiones del gobierno están alineadas y sólo se puede lograr una salida positiva para el proyecto ferroviario a través de una mayor inversión en infraestructura.

En consideración de las realidades antes expuestas, ¿cuál sería el modelo a seguir para reestructurar el sistema ferroviario en el Uruguay? Desde la perspectiva de la actual integración del sistema las alternativas a evaluar deben tener en cuenta criterios de integración física (una red ferroviaria adecuada), de articulación comercial (negocios logísticos sostenibles), de integración productiva (cadenas de valor que hagan competitivos nuestros productos), de capacidad de agregar valor a la industria y la producción nacional y regional, de generación de empleos y de aumento de la capacidad de contribución fiscal. Al respecto, es recomendable leer un estudio muy interesante que financió el Banco nacional de Desarrollo del Brasil sobre los planes de construcción del llamado “corredor ferroviario bioceánico”, una conexión permanente que partiría del puerto granero de Paranaguá, en la costa atlántica brasileña, y culminaría en el puerto pacífico de Antofagasta en Chile (EBEI et al., 2011). Una de las principales conclusiones de este estudio es que la eventual conectividad transoceánica tiene sentido sólo si se piensa en ella como una forma de agregar valor para el desarrollo regional, priorizando los beneficios en los lugares donde existe menor actividad económica, a través de la creación de fuentes de trabajo y de generación de nuevas oportunidades para el desarrollo agrícola, comercial e industrial.

Otro ejemplo interesante a tener en cuenta es la Ferrovía Norte-Sur, que el gobierno de Luis Inácio *Lula* da Silva desarrolló en Brasil con una inversión de varios miles de millones de dólares y con un potencial de transporte por tren de millones de toneladas (Holler Branco y Caixeta Filho, 2011). Esa ferrovía atraviesa los territorios donde habita la mayoría de los brasileños más pobres, por lo que este proyecto de transporte por tren está orientado a potenciar la construcción de otras obras de infraestructura y a generar desarrollo social y económico. Al referirme a estos ejemplos no estoy diciendo que no debemos analizar con mucho cuidado las oportunidades de inversión, pero me interesa resaltar que la asignación de recursos públicos para obras de infraestructura en la mayoría de los casos es sinónimo de desarrollo real. No tiene sentido esperar que primero llegue el desarrollo y recién después construir la infraestructura necesaria. En el caso uruguayo, ante la perspectiva de convertirnos en un país minero, no podemos esperar a extraer miles de toneladas de mineral de hierro para recién después planificar como se podría utilizar el ferrocarril para transportar esa producción.

También es necesario tener en cuenta los cambios en curso en los flujos del comercio mundial. Ocho de los diez mayores puertos del mundo están ahora en Asia, lo cual indica muy claramente las nuevas tendencias del intercambio global de bienes y servicios. Esta nueva realidad nos obliga a repensar la vieja infraestructura que construyeron los ingleses para transportar la producción en este país y en varios otros lugares del mundo. Más concretamente, si nos centramos en la tendencia observada en las últimas tres décadas, vemos que crece la significación de áreas de producción en las que el Uruguay y el conjunto de la región Mercosur tienen excelentes oportunidades para insertarse de forma positiva en la economía mundial. Los datos sobre la extracción global de recursos sistematizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) muestran que en el período 1980-2008 hubo un incremento del 96% en la producción de metales, 90% en minerales para la construcción, 54% en biomasa, 49% en hidrocarburos, 33% en minerales industriales, y 22% en madera (OECD, 2011). Varios de estos productos ya son parte de las cadenas de valor y producción en el Uruguay y en las regiones vecinas de Argentina, Brasil y Paraguay. En la mayoría de estas áreas existen los parámetros adecuados para la incorporación del ferrocarril como uno de los medios más apropiados para bajar los costos de la logística y hacer más competitiva la exportación de nuestros productos.

Un análisis focalizado en las potencialidades regionales también permite distinguir, en primer lugar, la dinamización de la actividad comercial interna en América Latina, un mercado de 400 millones de personas que viven en países con economías que crecen por encima de la mundial desde hace una década y con previsiones de crecimiento continuo para los próximos cinco años. Uruguay está posicionado en un mercado de cientos de millones de personas en expansión, bajo el liderazgo del Brasil, una potencia con aspiraciones mundiales y proyectos muy lúcidos para la integración regional. El gobierno uruguayo ya ha fijado como uno de sus objetivos al año 2030 convertir al país en un *hub* logístico para la región, aportando valor a toda la cadena de la integración, por lo que es necesario incorporarse hoy a procesos ya en curso a escalas latinoamericana y mundial y ser más proactivos, para poder así aprovechar las fortalezas que está generando la recobrada estabilidad de la región. No se debe olvidar que América Latina pasó por la crisis global del año 2008 manteniendo sus niveles de crecimiento y sufriendo los impactos de la recesión mundial de forma mucho más leve que otras regiones del mundo.

En este sentido, también es preciso tener en cuenta los cambios que se están procesando en la subregión, incluyendo al sur del Brasil y a la zona económicamente más dinámica de Argentina. Existen grandes potencialidades para el desarrollo de corredores ferroviarios, con acceso al Pacífico vía Chile y con una mejor utilización de la hidrovía para el transporte combinado por agua y por tren de la producción regional.

Existe un futuro para el ferrocarril uruguayo en el nuevo contexto de la economía regional y mundial. El ferrocarril puede agregar valor, en primer lugar a la

producción agrícola, que está concentrada en la región sur del país. El mercado del transporte de soja es muy importante para AFE y creemos que en el futuro próximo su importancia va a seguir creciendo. En relación al área ganadera, si bien el tren jugó un papel muy importante en el pasado transportando millones de cabezas de ganado, no creemos que su transporte hoy sea un mercado muy importante para AFE ni que el ferrocarril pueda ofrecer grandes ventajas económicas al sector. En lo concerniente a la producción forestal, ya observamos en el país un crecimiento muy importante de la exportación de celulosa. Está por habilitarse la segunda gran planta de producción de celulosa en el departamento de Colonia, que se sumará a la fábrica ya ubicada en Río Negro. Si bien el ferrocarril no tiene actualmente una presencia significativa en este movimiento, que en el año 2013 va a llegar a las ocho millones de toneladas, se está trabajando en proyectos para la recuperación de la conectividad ferroviaria con Fray Bentos y la zona de influencia de la logística maderera. La producción forestal es potencialmente muy significativa para el ferrocarril, considerando los volúmenes a transportar y el bajo valor por unidad de volumen de la mercancía. En el año 2010 AFE dejó de operar la ferrovía Fray Bentos, quedando prácticamente al margen del crecimiento de ese sector, y esa lección está pesando para que a través de iniciativas del tipo de asociaciones público-privadas u otras alternativas se puedan volver a operar estos trayectos críticos y agregar valor a producción nacional.

También se debe considerar la importancia del área arrocerera, donde AFE ya tiene una muy importante participación. En lo concerniente a la producción mineral, a los yacimientos de hierro que se están explorando y a las calizas en la zona de Treinta y Tres, ya existen tres emprendimientos fabriles en marcha y desde AFE estimamos que van a surgir varios más, a medida que se empiece a generar una regularidad en el suministro de clinker y cemento al sur de Brasil. Esa zona del Brasil, que se extiende desde la frontera uruguaya hasta prácticamente Rio de Janeiro, sufre situaciones de relativo desabastecimiento, con déficits en el acceso al cemento. AFE presta servicios a ANCAP y ya se tiene con esa otra importante empresa pública una alianza estratégica muy fuerte que redundará en mutuos beneficios. Desde AFE valoramos la confianza y el compromiso de un aliado que representa a la empresa industrial más grande del país.

Concluyendo, ¿cuál es el proyecto de futuro que desde AFE se propone para el desarrollo del ferrocarril en el Uruguay? La respuesta es implementar la reconstrucción y ampliación de la red y ofrecer una solución logística integrada a nivel nacional y regional. Esto significa aumentar el transporte de gráneles, contenedores y madera en lo relacionado a la carga y apostar al transporte de pasajeros de corta y mediana distancia en el servicio de pasajeros. En síntesis, generar de forma eficiente la mayor cantidad de tonelaje por kilómetro y pasajeros transportados.

Desde un enfoque más técnico, la actual visión de la empresa presupone aumentar el transporte de mercancías haciendo más competitivos los productos uruguayos y contribuyendo al desarrollo productivo y social del país en forma sostenible, así como contribuir al posicionamiento de Uruguay como centro de distribución, incorporándose al sistema regional de transporte y servicios logísticos

conexos. Esta es una visión con una perspectiva de 15 años. Aspirar a aumentar la eficiencia a corto plazo o pretender alcanzar la sustentabilidad plena en base a inmensas ganancias a ser recogidas por el ferrocarril forma parte de la utopía. La importancia de invertir en este sector ya ha sido explicada por un informe técnico recientemente publicado sobre el caso uruguayo, donde se argumenta que “los niveles de competitividad están estrechamente relacionados con el desarrollo de la infraestructura” y que “las deficiencias del sistema logístico de un país tienen un impacto en la competitividad y la productividad del mismo” (CEPAL, 2012).

AFE, como empresa del Estado, se encuentra en estos momentos aplicando un plan de contingencia. Este plan incluye una mejor priorización de las actividades de gestión, el mantenimiento de los clientes, la optimización de los recursos y la minimización de las pérdidas. No se puede ignorar la complejidad de los problemas de la empresa, ni tampoco estar ausentes en los actuales debates sobre las estrategias de desarrollo a largo plazo, lo cual implica que de acuerdo a la nueva normativa legal se están separando la gestión de la infraestructura —que se mantiene bajo el control de la actual AFE— y la gestión de las operaciones de carga y transporte —que estarán a cargo de una sociedad anónima formada por AFE (51%) y la Corporación Nacional para el Desarrollo, CND (49%)—. Ambos componentes de la gestión van a mantenerse en manos del Estado. En los últimos meses, ya hemos concretado algunos resultados: el tonelaje transportado por kilómetro aumentó un 25% entre los años 2011 y 2012, y los ingresos de la empresa aumentaron un 30% en el mismo período. Se han saneado las deudas y el plan de inversiones permitirá comenzar la transformación hacia procesos y servicios más modernos en las áreas de transporte de pasajeros, la digitalización de los procesos de control de trenes y la capacitación de personal.

Los planes a largo plazo incluyen la aplicación de un modelo más sostenible de gestión de la empresa, con mejor consideración de la demanda, con inversión gradual, con posibilidades de sinergia con inversores privados y con más opciones para los pasajeros. A corto plazo, en el año 2013 se logra la cancelación de deudas con los proveedores (en particular con otras empresas públicas como UTE, OSE, y el Banco de la República) para acceder al crédito; la migración a un modelo de gestión por objetivos para facilitar la reestructura y la mejora de AFE; la revitalización del transporte de pasajeros; la potenciación de la carga en la línea Rivera, estabilizando la caída y mejorando los volúmenes de carga; la automatización de procesos, para mejorar la eficiencia y la seguridad y agregar valor a los servicios de la empresa.

Es innegable que la empresa pública ferroviaria enfrenta hoy un problema de confianza real entre la población, los tomadores de decisión a nivel del gobierno y los operadores del sistema político uruguayo. El ferrocarril necesita mostrar resultados más positivos para generar la necesaria confianza y poder avanzar en la senda de la transformación. En este período, AFE no ha podido acceder a los niveles de inversión pública requeridos por la empresa. Ello ha significado restricciones para la gestión y recortes presupuestarios que han sido muy difíciles de procesar y aplicar. Los trabajadores sindicalizados pueden dar fe de las situaciones conflic-

tivas que hemos tenido que enfrentar, pero pese a todas las dificultades que AFE ha tenido que superar creemos que hay un futuro viable para el ente. Como ya ha sido indicado, en una empresa con la historia de la entidad ferroviaria uruguaya, la eficiencia está intrínsecamente ligada a la inversión.

Para AFE es esencial explotar todas las posibles sinergias que se puedan concretar con otras empresas del Estado. Ya existe una relación muy estrecha con la Administración Nacional de Puertos (ANP) para el funcionamiento del puerto seco, muy provechosa para los dos partes. También trabajamos en conjunto con UTE y ANCAP en proyectos relacionados a la construcción de la nueva planta regasificadora, entre otras iniciativas. El futuro de AFE y del sistema ferroviario está directamente ligado a la capacidad del ente de transformarse, ser más eficiente, generar confianza y aprovechar la importancia de que el gobierno y el Estado asignan al ferrocarril, para convertirlo en un actor clave del desarrollo del Uruguay de nuestra gente. Nuestro lugar en el vínculo con muchas otras empresas públicas y privadas que apuestan al desarrollo nacional estará definido por la capacidad de quienes integran nuestra organización de estar a la altura del desafío y aprovechar las oportunidades, generar resultados e ir avanzando paso a paso para que se materialicen las inversiones en infraestructura. Es muy pertinente citar una frase en latín que resume nuestra preocupación por el futuro del ferrocarril: *sum it possint esse*, “somos para que puedan ser”.

Referencias

- CAF (2010). *Uruguay. Análisis del sector transporte*. Caracas: Comisión Andina de Fomento (CAF).
- CEPAL (2012). “Perfiles de infraestructura y transporte en América Latina. Caso Uruguay”. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- EBEL, ENEFER, Ernst & Young Terco Assessoria Empresarial, Siqueira Castro Advogados, Trends Engenharia e Infraestrutura, Vetec Engenharia (2011). *Corredor Bioceánico Ferroviario. Estudos Técnicos Referentes al Eje de Capricornio*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (BNDES).
- Holler Branco, J.E. y J.V. Caixeta Filho (2011). “Estimativa da demanda de carga captável pela estrada de ferro Norte-Sul”. *Journal of Transport Literature*, 5(4): 17-50.
- Jacob, R. (2012). “Sobre la creación de las empresas públicas. El camino lateral”. *Transformación, Estado y Democracia*, 50: 72-87.
- OECD (2011). *Resource Productivity in the G8 and the OECD. A Report in the Framework of the Kobe 3R Action Plan*. Ginebra: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- WEF (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. Ginebra: World Economic Forum (WEF).
- Winn, P. (1975). *El imperio informal británico en el Uruguay en el siglo XIX*. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.